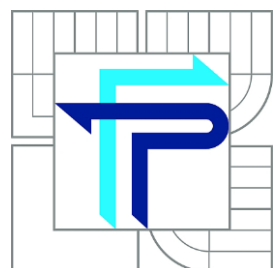


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

# NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ SPRESO, S. R.O.

THE PROPOSAL OF THE MOTIVATION AND REWARD SYSTEM IN SPRESO, S.R.O.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

HANA HECLOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. MARTIN MUCHA

BRNO 2012

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Heclová Hana**

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh motivačního systému a odměňování ve firmě SPRESO, s.r.o.**

v anglickém jazyce:

**The Proposal of the Motivation and Reward System in SPRESO, s.r.o.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíl práce a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Mucha

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.05.2012

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá řešením motivačního systému a odměňováním zaměstnanců ve firmě SPRESO, s. r. o. V teoretické části se zaměřím na pojem motivace, stimulace a odměňování zaměstnanců. Na základě analýzy současného stavu a výsledků dotazníkového šetření o spokojenosti zaměstnanců v praktické části vymezím nedostatky a navrhnou optimální řešení, které povede k větší spokojenosti zaměstnanců a tím pádem ke zvýšení motivace při práci.

## **Abstract**

This bachelor thesis is dealing with a solution of motivation system and remuneration of employees in the company of “SPRESO, s.r. o.”. The theoretical part of my thesis is focused on following terms: motivation, stimulation and remuneration of employees. In a practical part of my bachelor thesis based on the analysis of current situation and results of questionnaire about satisfaction of employees I will define defections and suggest the optimal solution, which will lead to better satisfaction of employees and higher working motivation as well.

## **Klíčová slova**

Motivace, stimulace, odměňování, zaměstnanec, zaměstnavatel, lidské zdroje, benefity

## **Key words**

motivation, stimulation, remuneration, employee, employer, human resources, benefits

### **Bibliografická citace bakalářské práce**

HECLOVÁ, H. *Návrh motivačního systému a odměňování ve firmě SPRESO, s.r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 53 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Martin Mucha.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně s využitím literatury uvedené v seznamu použité literatury. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2012

.....  
Hana Heclová

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Martinu Muchovi za odborné rady, konzultace a za vedení mé práce. Dále bych chtěla poděkovat firmě SPRESO, s.r.o. a hlavně paní Bc. Lence Zapletalové za poskytnutí firemních informací.

# Obsah

Úvod.....	9
1. Cíl práce .....	10
1. 1 Postupy zpracování .....	10
2. Teoretická východiska .....	11
2. 1 Základní pojmy .....	11
2. 2 Teorie motivace.....	12
2. 3 Motivace a stimulace.....	12
2. 3. 1 Motivace.....	12
2. 3. 2 Stimulace.....	13
2. 3. 3 Stimulace nebo motivace .....	13
2. 3. 4 Zlaté pravidlo .....	14
2. 3. 5 Vrstvy motivace .....	14
2. 3. 6 Typy motivace.....	15
2. 3. 7 Maslowova pyramida potřeb.....	16
2. 4 Odměňování pracovníků .....	17
2. 4. 1 Základní otázky odměňování .....	20
2. 4. 2 Úkoly odměňování.....	21
2. 4. 3 Determinanty odměňování .....	21
2. 4. 4 Typy odměn .....	22
2. 4. 5 Pracovní stimuly.....	23
2. 5 Dotazníkové šetření.....	23
3. Analýza současného stavu.....	25
3. 1 Charakteristika společnosti .....	25
3. 1. 1 Základní údaje.....	26
3. 1. 2 Činnost firmy .....	26
3. 1. 3 Technické vybavení .....	27
3. 1. 4 Zákazníci, konkurence, dodavatelé a odběratelé.....	27
3. 1. 5 Zaměstnanci společnosti .....	28
3. 2 Systém hodnocení zaměstnanců.....	28
3. 2. 1 Věrnostní příplatek.....	29
3. 2. 2 Stravenky .....	29
3. 2. 3 Zdravotní péče.....	29



3. 2. 4 Příplatky .....	30
3. 2. 5 Společenské prostory .....	31
3. 3 Dotazníkové šetření.....	31
3. 3. 1 Vyhodnocení dotazníku .....	31
3. 4 Shrnutí získaných informací .....	35
4. Vlastní návrhy .....	36
4. 1 Metoda 360° .....	36
4. 2 Příspěvek na penzijní připojištění .....	39
4. 3 Zaměstnanecké slevy .....	40
4. 4 Služby pro zaměstnance.....	41
4. 5 Společenské prostory .....	42
4. 6 Pochvaly a návrhy zaměstnanců .....	43
4. 7 Dovolená .....	43
4. 8 Ekonomické zhodnocení .....	44
4. 9 Časový harmonogram .....	45
4. 10 Zhodnocení přínosů.....	45
Závěr .....	47
Seznam použité literatury.....	48
Seznam zkratk .....	49
Seznam obrázků .....	50
Seznam grafů.....	51
Seznam tabulek .....	52
Seznam příloh .....	53

## Úvod

Motivace, stimulace a odměňování pracovníků jsou důležitým faktorem pro efektivní vedení firmy a zaměstnanců. Bez určité motivace by zaměstnanci nebyli spokojeni a nepracovali by podle firemních požadavků. V dnešní době jen mzda nestačí jako motivační nástroj. Je potřeba vymyslet určitou motivační strategii, která bude obsahovat také pracovní stimuly.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala firmu SPRESO, s. r. o., mezi její hlavní činnosti patří využití čistírenského kalu a ostatních odpadů. Dále vyrábí hnojiva a kompost, prodává paliva a maziva a poskytuje mnoho dalších služeb a produktů.

Mou snahou bude popsat základní údaje o firmě a její současnou motivační strategii. Pokusím se tento současný stav motivačních prvků zhodnotit a navrhnout novou motivační strategii, která by více podporovala zaměstnance k maximalizaci svých výkonů.

## **1. Cíl práce**

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout motivační systém a odměňování zaměstnanců ve firmě SPRESO, s. r. o., které povede k větší spokojenosti zaměstnanců a tím pádem ke zvýšení motivace při práci.

### **1. 1 Postupy zpracování**

Nejdříve definuji základní pojmy (motivace, stimulace, zaměstnanec, zaměstnavatel a odměňování). Na základě analýzy současného stavu motivační strategie a výsledků dotazníkového šetření o spokojenosti zaměstnanců vymezím nedostatky a navrhnu optimální řešení, které bude maximalizovat výkony zaměstnanců. Součástí práce bude také finanční plán, časový harmonogram změn a zhodnocení přínosů.

## **2. Teoretická východiska**

V této části mé bakalářské práce se budu zabývat důležitými pojmy pro mnou zvolené téma. Mezi hlavní body teoretické části patří motivace, stimulace a odměňování zaměstnanců.

### **2. 1 Základní pojmy**

Na začátku bakalářské práce na téma motivace zaměstnanců je důležité vymezit základní pojmy. Mezi dva nejdůležitější patří zaměstnanec a zaměstnavatel.

#### Zaměstnanec

Zaměstnancem se může stát každá fyzická osoba, která splňuje podmínky uvedené v zákoníku práce. Mezi tyto podmínky patří dosažení 15 let věku, ukončená povinná školní docházka, způsobilost mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti a způsobilost vlastními úkony nabývat práv a brát na sebe tyto povinnosti. Zaměstnanec má v pracovněprávním vztahu i svá práva a povinnosti, které jsou uvedeny v zákoníku práce. (Zákoník práce: úplné znění zákona č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 [online]. 2005-2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupný z: <http://zakony-online.cz/?s3&q3=all>)

#### Zaměstnavatel

Zaměstnavatelem se může stát každá fyzická nebo právnická osoba, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovněprávním vztahu. Zaměstnavatel vystupuje v pracovněprávních vztazích svým jménem a má odpovědnost vyplývající z těchto vztahů. Také mu vznikají povinnosti, které jsou uvedeny v zákoníku práce. Zákoník práce: úplné znění zákona č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 [online]. 2005-2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupný z: <http://zakony-online.cz/?s3&q3=all>)

## **2. 2 Teorie motivace**

Neustále zhodnocujeme svůj stav, ve kterém se nacházíme a díky tomu můžeme reagovat na podněty. Tuto činnost děláme podvědomě, ale její výsledky si uvědomujeme formou aktuálního pocitu. Vnímáme je od nejpříjemnějších po ty nejnejpříjemnější pocity. Naše pocity vyvolávají určitou potřebu, příjemný pocit potřebu zachování, nepříjemný potřebu změny. Potřeby, které jsou příčinami našeho chování, můžeme nazývat motivy. Motivem lidského chování je tedy naplňování potřeb. Stav, kdy jsme spokojeni, může trvat jen omezenou dobu, protože jinak bychom se přestali vyvíjet, může být ukončen změnou vnějších podmínek, nebo ho ukončíme sami tím, že spokojenost odezní. (Plamínek, 2008, s. 76)

## **2. 3 Motivace a stimulace**

Pro inspirování zaměstnance k plnění firemních cílů musíme najít podněty, které budou každého konkrétního zaměstnance motivovat. Tyto impulsy hledáme v motivech nebo stimulech, které nás pohánějí k plnění potřebných úkonů. Existuje mezi nimi rozdíl, motivy působí zevnitř (tzn., jsou „naše“) a stimuly působí zvenku (tzn. „našimi“ se stávají). (Plamínek, 2008, s. 78)

### **2. 3. 1 Motivace**

Pokud zvolíme motivaci, tak činnost, kterou od lidí vyžadujeme, spojíme s jejich existujícími vnitřními potřebami. Tato motivace bude fungovat tak dlouho, dokud činnost a potřeby budou v souladu. Musíme však umět odhadnout aktuální motivy našich zaměstnanců. (Plamínek, 2008, s. 78)

*„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí),*

*stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup)“ (Plamínek, 2010, s. 14).*

## **2. 3. 2 Stimulace**

Stimulace je zcela odlišný případ. Nemusíme u zaměstnanců pátrat po aktuálních motivech, ale stimuly budou účinné jen po dobu, dokud budou působit jako podněty. Když přestaneme investovat potřebný čas nebo peněžní prostředky, činnost lidí brzy skončí. (Plamínek, 2008, s. 78)

## **2. 3. 3 Stimulace nebo motivace**

Je důležité volit mezi motivy nebo stimuly, toto rozhodování závisí na konkrétním případě a na zkušenostech vedoucího pracovníka, který bude o tomto rozhodovat. Motivace je mnohem složitější než stimulace. Stimuly by měly působit ve stejném směru jako motivy, a ne naopak. Postupem času klesá nutnost stimulace a oproti tomu roste důležitost motivace a celý proces hledání impulsů se může přesunout z rukou vedoucího pracovníka do rukou odpovědného zaměstnance. (Plamínek, 2008, s. 78)

*Motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat (Plamínek, 2008, s. 78).*

Jednodušší varianta (stimulace) se může používat ve firmě, kde nevádí neustálá kontrola stavu a samostatný výkon není nutný. Ale musíme si dávat pozor na to, aby se ze stimulace nestalo násilí (např. vyhrožování, nucení, nátlak) nebo lhaní (např. podvod, manipulace). Takové chování je nelidské, ale to neznamená, že v některých podnicích neexistuje. (Plamínek, 2010, s. 15).

## **2. 3. 4 Zlaté pravidlo**

*„Zlaté pravidlo: nepřitesávejte lidi k obrazu jejich úkolů, ale snažte se spíše přizpůsobit úkoly lidem a jejich aktuálním motivům“ (Plamínek, 2008, s. 80).*

Většinou se v praxi setkáváme s tím, že konkrétní úkol nesedí konkrétnímu člověku. Tuto situaci můžeme řešit dvojím způsobem. První způsob je, že budeme působit na člověka, aby se změnil pro vhodné plnění zadaného úkolu, takové působení je úspěšné jen v dlouhodobém horizontu, krátkodobě sebou nese určitou formu nátlaku. Druhý způsob je změna úkolu, který bude sedět zaměstnanci. Můžeme ho zadat vyhovující formou a uzpůsobit podmínky plnění úkolu. (Plamínek, 2008, s. 80)

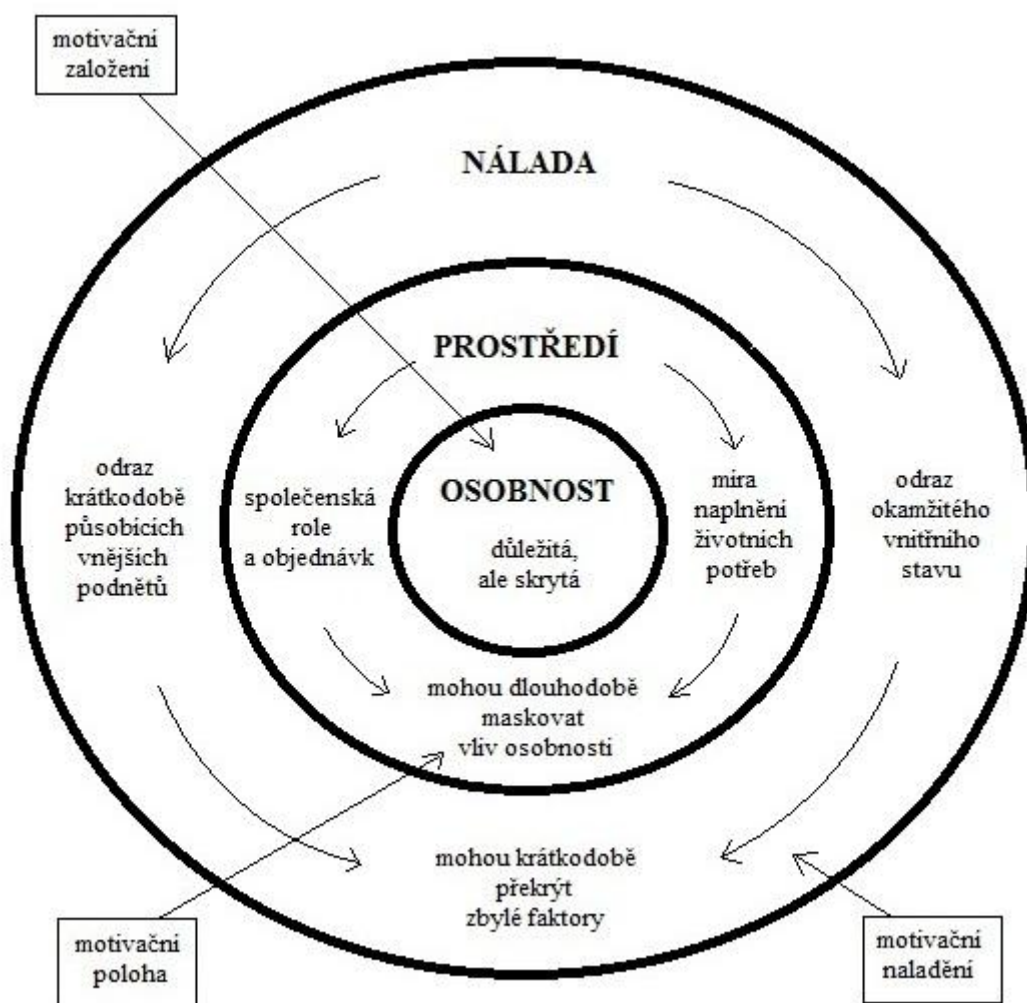
## **2. 3. 5 Vrstvy motivace**

*„Aktuální motivace člověka je výslednicí působení tří do značné míry nezávislých složek. Můžeme jim říkat: motivační založení, motivační poloha a motivační naladění. První odráží osobnost člověka, druhá podmínky, ve kterých žije a pracuje, a třetí okamžitou situaci, ve které se vyskytuje“ (Plamínek, 2008, s. 82).*

Motivační založení je skoro neměnná charakteristika lidské osobnosti, proto nemůžeme udělat nic víc, než ho poznat, pochopit a použít. Mění se jen velmi pomalu a může být překryto a maskováno jinými vlivy.

Motivační poloha je spojena s životními a pracovními podmínkami a je ovlivňována prostřednictvím změn těchto podmínek. Někdy můžeme omezit vliv související s motivačním založením. K tomu dochází, pokud nejsou uspokojeny potřeby, které leží ve spodních patrech pyramidy potřeb.

Motivační naladění je aktuální stav vnitřních pohnutek. (Plamínek, 2008, s. 82)



Obr. 1: Vrstvy motivace. (Zdroj: Plamínek, 2008, s. 82)

## 2. 3. 6 Typy motivace

Motivace se dělí na vnitřní a vnější.

### Vnitřní motivace

Je „motivace vycházející z práce samé“. Dochází k ní, pokud lidé cítí, že práce, kterou dělají, je zajímavá, podnětná, důležitá a je v ní obsažena pravomoc a odpovědnost (pocit, že máme kontrolu), autonomie (volnost činit), možnost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti a příležitosti k růstu a postupu v hierarchii pracovních funkcí. (Armstrong, 2009, s. 110)



Pokud jsou pracovní místa vytvořena dobře, dochází k vnitřní motivaci. Práce na pracovním místě má následující charakteristiky:

- autonomie, volnost jednání, řízení sama sebe a odpovědnost
- rozmanitost
- využívání schopností
- existence zpětné vazby
- přesvědčení, že daná práce je důležitá. (Armstrong, 2009, s. 110- 111)

### Vnější motivace

Jsou věci, které činíme pro lidi, abychom je motivovali. Jedná se o odměny (např. zvýšení platu, uznán, pochvala nebo povýšení), ale také tresty (např. disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika).

Vnější motivátory mohou mít rychlý a výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nejsou vnucené z vnějšku, ale neměli bychom tvrdit, že vnitřní motivace je dobrá a vnější je špatná. Obě motivace mají svou úlohu. (Armstrong, 2009, s. 110)

## **2. 3. 7 Maslowova pyramida potřeb**

Hlavní prací manažera je určit, ve kterém stupni Maslowovi pyramidy potřeb se nalézá konkrétní člověk. Protože bude citlivý na podněty, které odpovídají potřebám na příslušném patře, a těmito stimuly je potřeba působit na daného pracovníka. (Plamínek, 2008, s. 86)

*„Citlivost na podněty související s právě budovaným patrem jde tak daleko, že si lidé podněty na úrovních jiných pater „překládají“ do jazyka patra, které je právě nejvíce zajímavá (Plamínek, 2008, s. 86).*



Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb. (Zdroj: <http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>)

## 2. 4 Odměňování pracovníků

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a činnostmi potřebnými k zabezpečení toho, aby lidská práce pro organizaci byla uznána a odměněna nejen penězi, ale také nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systému odměňování. Důležité je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle vykonané činnosti pro firmu. Mezi nepeněžní a nehmotné odměňování patří např. uznání a pochvala, vzdělání, rozvoj a růst pravomocí a odpovědnosti při firemních činnostech. (Armstrong, 2009, s. 20)

Je velmi mnoho možností jak odměňovat své zaměstnance za práci i za to, že jsou pracovníky naší organizace. Odměny mohou být vázány na vykonanou práci, na povahu odvedené práce a její význam, na výkon zaměstnance, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu nápaditých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí, péče o vzdělávání a rozvoj pracovníka, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů ve firmě apod. Jelikož je odměňování jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců, který má firma

k dispozici určuje odměna za dovedenou práci a další odměny i množství a kvalitu práce budoucí. (Koubek, 2007, s. 284)

Nezáleží jen na tom, jaké možnosti odměňování svých zaměstnanců si firma vybere, ale také jaká struktura celkové odměny podle jednotlivých forem odměn, v jakém poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy, ale také jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých zaměstnanců. Jednou z hlavních otázek odměňování je otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování ve firmě. (Koubek, 2007, s. 284)

*„Každá organizace je svým způsobem unikátní celek, vyznačující se specifickou povahou práce, specifickými materiálními, finančními i lidskými zdroji, specifickými podmínkami, v nichž funguje. Proto by měl být systém odměňování šit na míru konkrétní organizaci, povaze práce v ní, jejím potřebám a potřebám a profilu jejích pracovníků (Koubek, 2007, s. 285).*

Personální praxe se v této oblasti (zejména u nás) stále ještě převážně orientuje na otázky peněžního odměňování, tj. na problematiku mezd a platů, jejich konstrukci, vztah peněžní odměny a výkonu, mzdové formy apod. Zejména v praxi se věnuje málo pozornosti odměnám vycházejících z pracovního výkonu, což jsou zaměstnanecké výhody. Hlavní pozornost je tedy upírána na peněžní formu vnějších odměn. (Koubek, 2007, s. 285)

*„Panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Věřící se, že lidé budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, budou-li věřit, že jejich úsilí povede k žádoucí odměně (Koubek, 2007, s. 288).*

Velká část odměn je vázána na příslušnost k organizaci a ne na pracovní poměr (např. třináctý plat, podniková dovolená, podnikové sociální zabezpečení) nebo na dobu trvání pracovního poměru ve firmě (seniorita). Stále zvyšující se roli v odměňování hrají schopnosti, tedy spíše potenciální výkon, a jeho existence na trhu práce (tzv. boj o talenty), který vede k tomu, že do odměňování vstupuje schopnost konkurence organizace na trhu práce. (Koubek, 2007, s. 288)

*„Odměnou udělovanou organizací je např. i povýšení, které by mělo být, mimo jiné, závislé na pracovním výkonu. Jenomže příležitosti k povýšení pracovníka zase tolik není a často se povyšuje na základě seniority nebo se dává přednost přijetí pracovníka*

*zvenku. A stále více se při tom uplatňuje širší kritérium schopnosti (Koubek, 2007, s. 288).*

Peněžní odměna může být použita k odměňování práce jedince a k motivaci pro jeho výkony. Ale pracovní výkon je často obtížně měřitelný a s růstem ekonomiky roste i počet a podíl pracovních úkolů s problematickou měřitelností pracovního výkonu. Všechny složky výkonu nelze většinou měřit ani u měřitelného pracovního výkonu. Měření výkonu je náročné a vyžaduje soustavné kontroly výkonu a disciplinovanost. Další problém představuje přesné množství vlivu faktorů výkonu nezáviselých na úsilí a schopnostech zaměstnance (pracovní podmínky, organizace práce, rozdíly v používané technice či technologii aj.). Je také častým zvykem u odměňování pracovníků sledovat jejich dosažené vzdělání, délku praxe, dobu pracovního poměru ve firmě a jiné objektivně zjištěné znaky pracovníka. Odborovou tradicí je bojovat proti vazbě odměny na výkon (snaha zabránit vykořisťování). Všechny tyto zmíněné okolnosti brání tomu, aby se odměna vázala pouze na pracovní výkon zaměstnance. (Koubek, 2007, s. 288)

#### Systém odměňování organizace tvoří:

- strategie odměňování, plány do budoucna, které organizace zamýšlí uskutečnit, aby podpořila své zaměstnance v plnění firemních cílů
- politika odměňování, která je návodem pro rozhodování a potřebné činy
- praxe odměňování, kterou tvoří stupně (třídy) a sazby (mzdové struktury), metody a programy
- procesy odměňování, které tvoří činnosti směřující k praktické realizaci politiky a odměňování
- postupy (procedury) odměňování, které zabezpečují, aby systém fungoval účinně, pružně a spravedlivě. (Armstrong, 2009, s. 23 – 24)

## **2. 4. 1 Základní otázky odměňování**

Firma si musí vytvořit konkurenční výhody na trhu práce pro získávání nových zaměstnanců, udržet si pracovníky, získat konkurenceschopnou produktivitu, žádoucí kvalitu produkce, potřebné úrovně flexibility a kreativity, což znamená formovat a rozvíjet personál, který by byl schopen realizovat cíle firmy. (Koubek, 2007, s. 286)

Mezi hlavní cíle zaměstnance patří uspokojení potřeb svých a své rodiny, adekvátní odměňování, sociální jistota a zaručení budoucích příjmů. Dále jsou pro něj důležité dobré vztahy na pracovišti, určitá seberealizace a práce, která by ho uspokojovala. (Koubek, 2007, s. 286-287)

Při odměňování zaměstnanců je důležité brát v potaz zaměstnance, který má své dovednosti a potřeby a na druhé straně podnik, který má také své potřeby a je ochoten zaplatit za výkony zaměstnanců. Ale významnou úlohu v určování podoby a velikosti odměny představují vnější faktory. Proto je třeba si hned na začátku odměňování stanovit čeho chce firma systémem odměňování dosáhnout, které vnější faktory budou toto odměňování ovlivňovat (úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády atd.) a jaký význam mají pro zaměstnance různé odměny (velikost, typy a šíři odměň). (Koubek, 2007, s. 286)

### Základní body motivační strategie:

1. výše mezd a platů (musíme především analyzovat situaci na trhu práce, konkurenci a finanční situaci firmy)
2. struktura mzdových tarifů a platových tříd
3. zařazení pracovníků (přiřazení pracoviště, úkolů a platu/mzdy zaměstnancům)
4. rozhodnout se zda budeme platit za odpracovaný čas nebo výsledek práce
5. zvláštní odměňování vedoucích pracovníků a odborníků
6. zaměstnanecké výhody a příplatky
7. kontrola a řízení mezd/platů
8. tvorba motivační strategie

Rozhodnutí o těchto bodech určuje, jakým směrem se bude ubírat naše odměňování ve firmě, jestli budou zaměstnanci spokojeni a budou efektivněji pracovat. (Koubek, 2007, s. 287)

## **2. 4. 2 Úkoly odměňování**

### Úkoly systému odměňování:

- odměňovat pracovníky podle schopností firmy a podle jejich výkonů
- odměňovat věci, které jsou správné
- vytvářet kulturu výkonu
- motivovat pracovníky k vyšším výkonům
- získávat a udržovat kvalifikované pracovníky
- sestavit odměňování z peněžních i nepeněžních odměn
- vytvářet a udržovat dobré pracovní vztahy
- propojit v odměňování potřeby pracovníků s potřebami firmy
- odměňovat spravedlivě, adekvátně, důsledně a rovným dílem
- fungovat srozumitelně a transparentně (Koubek, 2007, s. 285-286)

## **2. 4. 3 Determinanty odměňování**

### Hlavní determinanty odměňování:

- relativní hodnota, kterou má práce na pracovním místě pro firmu
- relativní hodnota (vzácnost) zaměstnance
- situace na trhu práce
- úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví na trhu práce
- životní náklady v regionu a zemi
- životní způsob lidí v regionu a zemi
- objem prostředků, které může firma na odměňování zaměstnanců vynaložit
- používaná technika a technologie v organizaci
- produktivita práce ve firmě
- síla odborů v kolektivním vyjednávání
- existující právní normy týkající se odměňování (Koubek, 2007, s. 290)

Většinu těchto determinant ovlivňuje i členství v Evropské unii a s ním spjatá možnost volného pohybu pracovních sil a vstup zahraničních investorů do země. (Koubek, 2007, s. 290)

## **2. 4. 4 Typy odměn**

Odměňování v řízení lidských zdrojů není pouze mzda, plat nebo jiné formy peněžní odměny, které poskytuje firma zaměstnanci za vykonanou práci. Systém odměňování je mnohem širší, zahrnuje také povýšení, uznání (pochvaly) a zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované firmou zaměstnanci nezávisle na pracovním výkonu, ale pouze z pracovního poměru nebo z jiného vztahu, na jehož základě zaměstnanec pracuje pro firmu. Odměny se mohou skládat z věcí či okolností, které nejsou samozřejmé, např. přidělení vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje. Vzdělávání poskytované organizací je zařazováno mezi odměny stále častěji. Kromě těchto svým způsobem hmatatelných odměn, které kontroluje a rozhoduje o nich organizace (vnější odměny), se neustále více pozornosti upírá na vnitřní odměny. Tyto odměny nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu tato práce přináší, s příjemnými pocity souvisejícími s tím, že se může pracovník zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Tyto odměny korespondují s osobností zaměstnance, jeho potřebami, postoji, zájmy, hodnotami a normami. Nepeněžní formy odměn lze vyjádřit i penězi, ale některé takto vyjádřit vůbec nelze. Všechny tyto uvedené odměny tvoří celkovou odměnu. (Koubek, 2007, s. 283-284)

Vnější a vnitřní odměny jsou propojeny, i když mají každá jiný charakter. Většina odměn přináší i vnitřní uspokojení zaměstnanci. Vnitřní odměny lze ovlivňovat např. vytvářením pracovních úkolů, které bude zaměstnanec plnit díky tomu, že budou pro něj zajímavé a využije své schopnosti a znalosti. Důležité je také, aby měl zaměstnanec odpovědnost za své činy, stanovoval si cíle práce a cesty, které k nim povedou. Dále vnitřní odměny ovlivňují pracovní vztahy a podmínky ve firmě, adekvátní a spravedlivé ohodnocení zaměstnanců a další. (Koubek, 2007, s. 284)

## **2. 4. 5 Pracovní stimuly**

### Kritéria hmotných a nehmotných pracovních stimulů:

- hmotné odměny pracovního výkonu (mzda/plat, prémie, bonus aj.), dvousměrné působení (také sankce v případě špatného výkonu)
- podílení se na firemních cílech a spoluúčast při řízení
- hmotné odměny fungující zprostředkovaně (zvyšují schopnost pracovníka uplatnit se v měnícím se prostředí firmy, např. školení zaměstnanců, stáže atd.)
- sociální a jiné zaměstnanecké odměny
- pocit sociální jistoty zaměstnance
- delegování odpovědnosti a povýšení zaměstnanců, dvousměrné působení (také ztráta pozice)
- veřejné morální ocenění zaměstnanců
- fungování principu seniority
- více samostatnosti a kreativních prvků při výkonu zaměstnanců
- dobré mezilidské vztahy (Dvořáková, 2007, s. 165-166)

## **2. 5 Dotazníkové šetření**

Jedna z nejjednodušších metod výzkumu veřejného mínění je dotazníkový průzkum. Dotazníky jsou také používány k výzkumu trhu. Pomocí zodpovězených otázek od dotazovaných respondentů podává přehled o veřejných názorech, prodeji produktu nebo ziscích společností za období v určitém tržním odvětví. Ale i přes to je zpochybňována jejich přesnost a spolehlivost.

Dotazníky se vytvářejí na žádost subjektů (např. vědecká skupina, soukromá firma, tisková agentura apod.), zadavatelem může být kdokoli, kdo chce zjistit názor respondentů na otázky, které představují subjektův problém. Dotazníkové šetření tedy slouží jako soubor informací pro zadavatele. Tyto informace mohou dále sloužit pro potřeby reklamy, propagace, marketingové strategie atd. Je důležité, aby firma, která



šetření zpracovává, měla dostatečné zkušenosti, protože i když známe odpovědi na otázky, neznáme důvody těchto odpovědí. (Kreislová, 2008, s. 1-3)

### **3. Analýza současného stavu**

V praktické části popíši základní údaje o firmě a její současnou motivační strategii. Pokusím se zhodnotit současný stav motivačních prvků a navrhnout novou motivační strategii, která by více podporovala zaměstnance k maximalizaci svých výkonů.

#### **3. 1 Charakteristika společnosti**

Společnost SPRESO s. r. o. byla založena v roce 1998. Ale již od roku 1991 fungovala jako sdružení podnikatelů. Od svého počátků se specializovala na autodopravu, zemní práce a prodej sypkých hmot a paliv. V průběhu let se začali více zabývat problematikou biologicky rozložitelných odpadů, čistírenských kalů a jejich využití. V dnešní době je hlavní činností společnosti využití biologicky rozložitelné odpady, které se uskutečňuje v jejich kompostárnách. Hlavní snahou společnosti je udržet se na trhu zpracování odpadů a chce docílit toho, aby měla současná generace odpovědnost vůči generacím budoucím.

Jedná se o menší rodinnou firmu, což zajišťuje dobré vnitrofiremní vztahy, založené na důvěře a tím pádem snaha o prosperitu, budoucnost a dobré jméno firmy. Společnost podniká ve vlastních prostorech, což znamená, že není závislá na jiných subjektech v otázce výše a délky nájmu. Společnost hospodář se ziskem a není zatížena úvěry, využívá pouze leasingu při pořízování nových strojů. V současné době jsou všechny stroje ve vlastnictví společnosti. Společnost nabízí svým odběratelům kompletní službu při využití biologicky rozložitelných odpadů. V této službě je zahrnuto vypracování žádosti o legislativní souhlas, zpracování projektu, technické požadavky na kvalitu, a strojní zařízení, prezentace výrobků.

### **3. 1. 1 Základní údaje**

Název společnosti: SPRESO s.r.o.  
Adresa: Sportovní 321  
Kralice na Hané  
798 12

IČO: 25521250

DIČ: CZ25521250

FAX: 582369117

TEL: 582369138

### **3. 1. 2 Činnost firmy**

Firma využívá biologicky rozložitelné odpady k výrobě substrátů a kompostů, které dále využívá k rekultivacím a sanacím skládek. Komposty jsou aplikovány na zemědělskou půdu. Firma také poskytuje služby v oblasti autodopravy a zemních prací. Provozuje čerpací stanici PHM.

#### Činnosti firmy:

- využití biologický rozložitelných odpadů
- rekultivace a sanace veškerých skládek
- čištění rybníků, retenčních nádrží, koryt řek a potoků
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- likvidace odpadů z níže uvedených činností
- doprava a zemní práce
- opravárenská činnost
- výroba hnojiv a kompostu
- výroba umělých zemin
- prodej paliv a maziv

### **3. 1. 3 Technické vybavení**

Firma používá k dopravě tahače, sklápěcí návěsy, speciální velkoobjemové kontejnery a podvalník na přepravu nadměrných nákladů. K nakládání, manipulaci s odpady a úpravě skládek používá firma spolehlivé stroje značek CAT a JCB. Také disponuje pásovým dozerem CAT D6R, dvěma pásovými rypadly CAT 317B, třemi teleskopickými nakladači JCB 535 s dosahem až 7 metrů. Nově firma používá vyvinutý a zkonstruovaný speciální stroj pro úpravu odpadů. Ke kompostování, následné úpravě kalů a skladování dalších odpadů mají k dispozici:

- kompostéry a traktory s rozmetadly.
- dvě kryté haly
- dvě velkoplošné vodohospodářsky zajištěné meziskládky
- tři skládky na ostatní odpady o celkové kapacitě 1.000 000 m<sup>3</sup>

### **3. 1. 4 Zákazníci, konkurence, dodavatelé a odběratelé**

Zákazníci jsou firmy produkující biologicky rozložitelné odpady (vodohospodářské společnosti, údržba zeleně, papírny, obchodní řetězce, velkokapacitní jídelny).

Konkurenti jsou nadnárodní společnosti zabývající se likvidací odpadu. V důsledku hospodářské krize se velké nadnárodní společnosti, které mají velký úbytek průmyslových odpadů, začaly zabývat biologicky rozložitelnými odpady. Konkurují nízkými cenami a ohrožují tím malé společnosti.

Dodavatelé jsou dodavatelé manipulačních strojů, překopávající zařízení, dodavatelé nákladních automobilů, kontejnerů, pohonných hmot.

Odběratelé jsou zemědělské společnosti, zahradnické firmy, stavební firmy, skládky odpadu, které odvádějí rekultivační materiál.

### **3. 1. 5 Zaměstnanci společnosti**

Společnost má celkem 24 stálých zaměstnanců, z toho jsou čtyři vedoucí pracovníci, kteří jsou také spolumajitelé firmy (ekonom, účetní, technolog a dispečer). Ostatních 20 zaměstnanců zastává dělnické pozice: řidiči, strojníci a obsluha čerpací stanice PHM. Zaměstnanci pravidelně prochází školeními: BOZP, požární ochrany, hygienických zásad pro práci s biologickým materiálem a povinným školením řidičů. Mzda zaměstnanců se pohybuje ve výši celorepublikového průměru. Vedoucí pracovníci se snaží svým podřízeným delegovat dostatečnou odpovědnost. Zaměstnanci mají zákonnou čtyřtýdenní dovolenou

Zaměstnanci jsou vybíráni na základě výběrového řízení a musí splňovat základní předpoklady pro výkon profese (např. řidičské oprávnění patřící skupiny, profesní osvědčení, lékařská prohlídka). Během výběrového řízení je veden osobní pohovor, důležitá je i délka praxe. S novým zaměstnancem je sepsána pracovní smlouva na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební dobou. V průběhu zkušební doby mu je vyplácen základní plat. Po uplynutí tří měsíců je plat navýšen podle platového řádu.

### **3. 2 Systém hodnocení zaměstnanců**

K odměňování zaměstnanců je ve firmě využíván pobídkový systém. Za úsporu PHM, dobrý technický stav vozidla a stroje je vyplácen věrnostní příplatek. Zaměstnanci také dostávají třinácté a čtrnácté platy. Jako pochvalu za mimořádný výkon zaměstnanci dostávají finanční odměnu nebo je jim vyslovena pochvala na firemní akci.

Všichni zaměstnanci dostávají od firmy mycí, čistící a dezinfekční prostředky. Strojníci mají každý rok nárok na dva pracovní oděvy a pracovní obuv. Další samozřejmostí, kterou firma svým zaměstnancům nabízí, jsou nealkoholické nápoje v zásobníku na vodu umístěném v kuchyňce.

### **3. 2. 1 Věrnostní příplatek**

Zaměstnanci dostávají do firmy věrnostní příplatky za úsporu PHM a dobrý technický stav vozidla nebo stroje. Spotřebované PHM a technický stav se kontrolují jednou za půl roku. Za dobrý technický stav náleží zaměstnanci příplatek 2500,- Kč. Spotřeba PHM se porovnává s normou spotřeby PHM, pokud zaměstnanec uspoří 8% a více náleží mu příplatek 3000,- Kč. S příplatky jsou spojeny i sankce, pokud je technický stav vozidla nebo stroje nevyhovující, zaměstnanci je adekvátně snížena mzda.

### **3. 2. 2 Stravenky**

Firma poskytuje svým zaměstnancům každý měsíc dvacet stravenek v hodnotě 70 korun. Jako daňově uznatelný náklad si uplatňuje 55% z nominální hodnoty stravenky, což činí 38,50 Kč. Zbývajících 45%, což je 31,50 Kč, si hradí zaměstnanec sám. Pro zaměstnance jsou stravenky také výhodné, protože hodnota stravování poskytovaného jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem svým zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti je osvobozena od daně z příjmů ze závislé činnosti. A proto zaměstnanci preferují stravenky před finanční odměnou, která by dani z příjmů podléhala. Zaměstnanci se mohou stravovat v blízkém restauračním zařízení, kde nabízí obědové menu. (Zákon o daních z příjmů: úplné znění zákona č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992 [online]. 2005-2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s3&q3=all>)

### **3. 2. 3 Zdravotní péče**

Společnost hradí zaměstnanci při jeho nástupu do pracovního poměru vstupní prohlídku u svého praktického lékaře.

Při vysokých teplotách v letních měsících, kdy teplota stoupne nad 30 °C, poskytne zaměstnavatel všem zaměstnancům přiděl chlazených nealkoholických nápojů. Při

nízkých teplotách v zimních měsících, kdy teplota klesne pod 15 °C, poskytne zaměstnavatel zaměstnancům přiděl teplých nealkoholických nápojů.

Výdaje na poskytnuté nealkoholické nápoje jsou nedaňovým výdajem pro zaměstnavatele, protože v této situaci není hodnota nápojů poskytnutých jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem zaměstnancům daňovým výdajem. V případě zaměstnanců je hodnota nealkoholických nápojů poskytovaných zaměstnavatelem zaměstnancům poskytovaných přímo na pracovišti jako nepeněžní plnění osvobozena od daně z příjmů ze závislé činnosti. (Zákon o daních z příjmů: úplné znění zákona č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992 [online]. 2005-2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s3&q3=all>)

### **3. 2. 4 Příplatky**

#### Příplatek za práci přesčas

Zaměstnanci přísluší za dobu práce přesčas dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na čerpání náhradního volna.

#### Příplatek za práci ve svátek

Zaměstnanci přísluší za dobu práce ve svátek dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 100 % průměrného výdělku.

#### Příplatek za práci v noci

Zaměstnanci přísluší za dobu práce v noci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Za noční práci se považuje práce od 22:00 do 6:00.

#### Příplatek za práci v sobotu a neděli

Zaměstnanci přísluší za dobu práce v sobotu a neděli dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. (Zákoník práce: úplné znění zákona č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 [online]. 2005-2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s3&q3=all>)

### **3. 2. 5 Společenské prostory**

Zaměstnanci mají k dispozici společenské prostory, které zahrnují 4 místnosti. V první místnosti je WC, umyvadlo a sprchový kout. Ve druhé místnosti je kuchyňka, ve které je kuchyňská linka s umyvadlem, kuchyňský stůl a 10 židlí. Součástí kuchyňky je také zásobník na pitnou vodu. Ve třetí místnosti je šatna na převlékání rozdělená na pánskou a dámskou část, každý zaměstnanec má svou vlastní skříňku. Poslední je odpočinková místnost, ve které je sedací souprava a konferenční stolek. V koupelně a v kuchyňce jsou umístěny mycí, čistící a dezinfekční prostředky, samozřejmostí je také tekoucí voda a průtokový ohřívač na teplou vodu. Všechny společenské prostory jsou nekuřácké, zaměstnanci musí kouřit venku a v dostatečné vzdálenosti od budovy.

### **3. 3 Dotazníkové šetření**

Výzkum jsem uskutečnila formou dotazníkového šetření, vzor dotazníku je umístěn v příloze. Dotazníkové šetření bylo anonymní, aby nepoškodilo zaměstnance a aby bylo v rámci možností pravdivé. Dotazník obsahoval 11 otázek a zúčastnilo se ho všech 24 zaměstnanců firmy. Mezi respondenty bylo 19 mužů a 5 žen, 67 % dotazovaných bylo ve věkové skupině do 30 do 50 let.

#### **3. 3. 1 Vyhodnocení dotazníku**

V této podkapitole se zaměřím na vyhodnocení dotazníkového šetření. U vybraných otázek vytvořím grafy pro lepší představu o odpovídání respondentů.





Graf 1: Jaké jsou vztahy na pracovišti? (Zdroj: autor)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že vztahy na pracovišti jsou dobré. Domnívám se, že je to způsobeno tím, že většina zaměstnanců jsou podřízení, kteří spolu každý den pracují, a jejich činnost musí být provázána.



Graf 2: Myslíte si, že Vám vyplácená mzda a zaměstnanecké výhody odpovídají Vašemu výkonu a přínosu firmě? (Zdroj: autor)

Z odpovědí na otázku „Myslíte si, že Vám vyplácená mzda a zaměstnanecké výhody odpovídá Vašemu výkonu a přínosu firmě?“ vyplývá, že většina zaměstnanců není spokojena se svou mzdou a zaměstnaneckými výhodami, které poskytuje zaměstnavatel, a uvítali by změnu v systému odměňování, proto se budu snažit navrhnout nové podněty pro motivaci zaměstnanců.

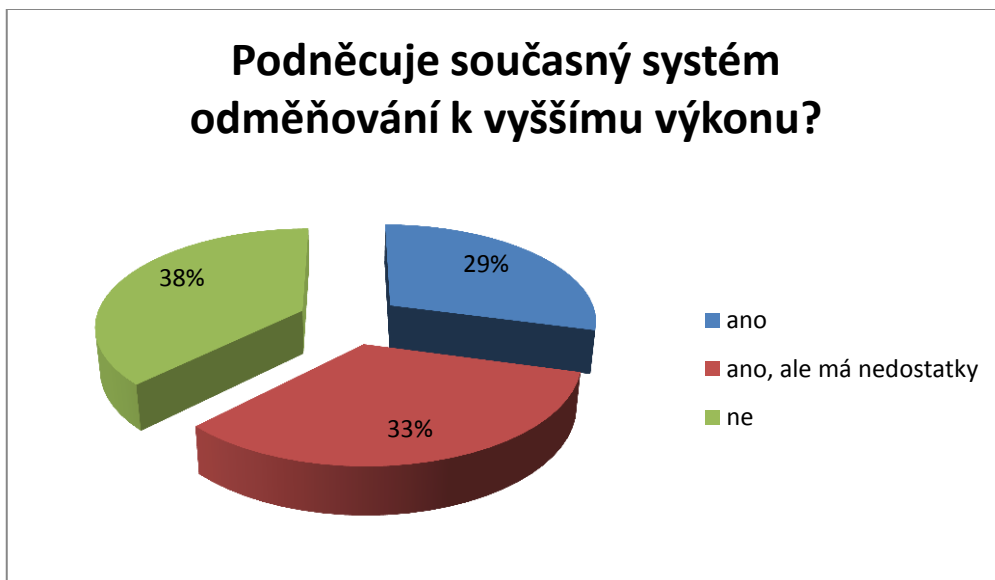


Graf 3: Je mi jasné, co se ode mne očekává a jaká je na mne kladena odpovědnost? (Zdroj: autor)



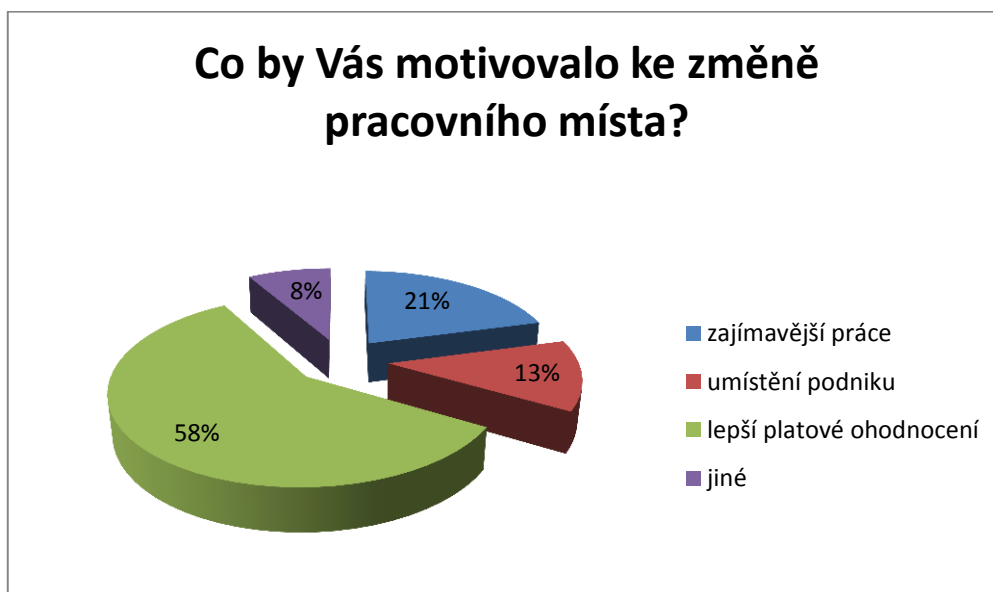
Graf 4: Poskytuje mi můj nadřízený dobrou zpětnou vazbu týkající se mého výkonu? (Zdroj: autor)

Z následujících dvou grafů je patrné, že zaměstnanci vědí, co se od nich požaduje, ale očekávali by lepší zpětnou vazbu o své vykonané práci od nadřízených. Proto bych chtěla zavést metodu hodnocení, která by tuto zpětnou vazbu zaměstnanci poskytovala.



Graf 5: Podněcuje současný systém odměňování k vyššímu výkonu? (Zdroj: autor)

I z tohoto grafu je patrné, že zaměstnanci by chtěli zlepšení stávající motivační strategie, protože se necítí dostatečně motivováni. Až 71 % zaměstnanců by uvítalo nové podněty k vyšším pracovním výkonům.



Graf 6: Co by Vás motivovalo ke změně pracovního místa? (Zdroj: autor)

Z grafu vyplývá, že 58 % zaměstnanců by změnilo práci kvůli lepšímu platovému ohodnocení, to by měl být pro firmu signál, aby změnila finanční podněty k motivování svých zaměstnanců, jinak budou zaměstnanci podávat výpovědi a odejdou do jiných firem. V této chvíli zaměstnanci nepracují na 100 % a jakékoliv zlepšení motivační strategie by jistě přispělo ke zvýšení jejich výkonu. Ve variantě odpovědi „jiné“ zaměstnanci uvedli, že by je ke změně pracovního místa motivovaly lepší pracovní vztahy.

### **3. 4 Shrnutí získaných informací**

Informace získané v rámci analýzy mého dotazníku a současného stavu odměňování zaměstnanců ukazují na dobré pracovní vztahy, zaměstnanci znají své povinnosti, ale dostávají špatnou zpětnou vazbu. Proto se v následující kapitole zaměřím na návrh zavedení nově hodnotící metody, která by tento nedostatek eliminovala. Zaměstnanci nejsou spokojeni se svou mzdou a zaměstnaneckými výhodami, které dostávají za svůj přínos společnosti. Shledávají značné nedostatky v oblasti odměňování, a proto bych chtěla navrhnout změny v motivační strategii firmy a nezaměřovat se jen na vyplácenou mzdu, věrností příplatek a stravenky. Dále bych se chtěla zaměřit na zlepšení společenského zařízení.

## **4. Vlastní návrhy**

Na základě provedené analýzy současného stavu motivační strategie firmy a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci jsem zpracovala návrhy na zlepšení stávající situace. Mé návrhy by měly docílit toho, aby byli zaměstnanci více motivováni, což povede ke zvýšení jejich výkonnosti a díky tomu bude firma dosahovat vyšších zisků. Aby společnost správně motivovala své zaměstnance, měla by jim nabízet odměny, které jsou pro zaměstnance motivující a výhodné.

Mezi výhody zaměstnaneckých benefitů patří v první řadě daňová výhodnost, motivace a stabilizace zaměstnanců. Dále můžeme do výhod zařadit budování dobrých pracovních vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Obecně můžeme říci, že benefity jsou součástí firemní kultury a zlepšují image společnosti.

Z dotazníkového šetření a analýzy současného stavu společnosti vyplývá, že zaměstnanci nejsou zcela spokojeni se systémem odměňování a očekávají zlepšení stávající situace. Zaměstnavatel by se proto měl zaměřit na inovaci motivování zaměstnanců, jinak zaměstnanci odejdou pracovat do jiných firem, kde budou mít větší motivaci díky lepší motivační strategii.

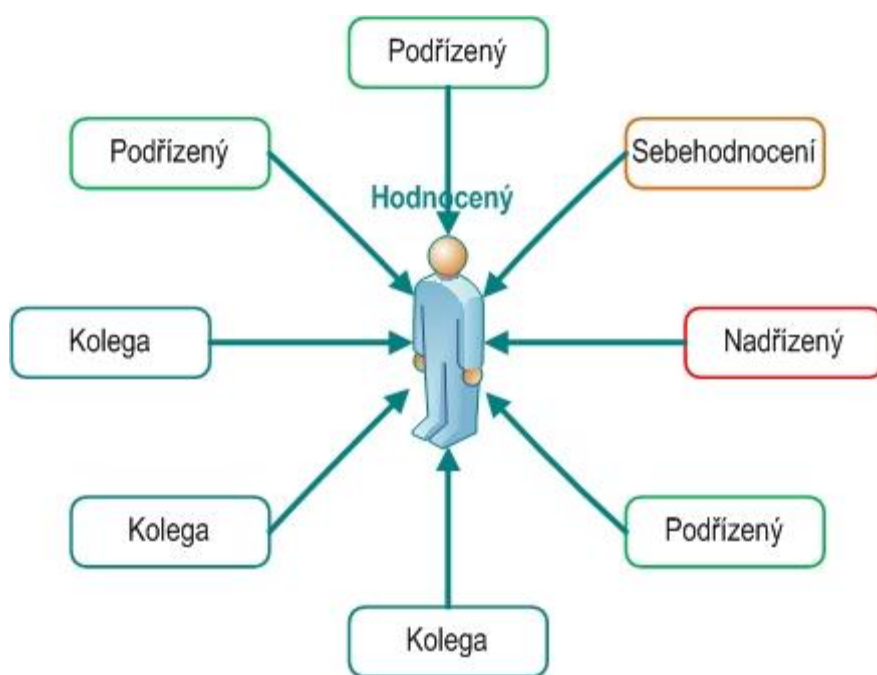
Protože má firma pouze 24 zaměstnanců, zaměřila jsem se na zaměstnanecké výhody, které budou přínosem pro zaměstnance, zpestří jejich možnosti odměňování a zlepší komunikaci s ostatními zaměstnanci. Zároveň budou i přínosem pro firmu jako zvýšení zisků díky vyšší výkonnosti motivovanějších pracovníků, také budou daňově uznatelným nákladem, osvobozené od daně, s co nejmenšími finančními náklady pro firmu a v neposlední řadě je firma bude moci v krátké době začlenit do své strategie odměňování.

### **4. 1 Metoda 360°**

Jelikož jsem se z dotazníkového šetření a i z komunikace se zaměstnanci dozvěděla, že by přivítali lepší zpětnou vazbu jak od svých nadřízených, tak i od svých spolupracovníků, rozhodla jsem se najít vhodnou hodnotící metodu, která by

poskytovala zpětnou vazbu. Jako nejvhodnější pro situaci této firmy jsem vybrala metodu 360°, která pomocí dotazníkového šetření umožní zjistit úroveň schopností u měřené osoby a její kompetence. Jejím hlavním přínosem je pochopení, jak je zaměstnanec vnímán z různých perspektiv. Přináší vyšší objektivitu a podněty pro rozvoj.

Jedná se o metodu hodnocení, ve které neposkytuje zpětnou vazbu pouze nadřízený, ale i spolupracovníci, kolegové, podřízení a zákazníci. Díky tomu je zaměstnanec hodnocen větším počtem respondentů. Jde o pomyslný kruh, uprostřed je hodnocený pracovník a odezvy se mu dostává od všech, kteří ho obklopují. Vazbu poskytují pouze ti, kteří jsou s tímto jednotlivcem ve styku a on sám. Tato metoda nevypovídá o tom, co pracovník dělá, ale jak to dělá. Hodnotí se schopnost vést tým, jednat s lidmi a dokončovat úkoly.



Obr. 3: Metoda 360° (Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-human-resources-vzdelavani-skoleni/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pracovniku/>)

*„Vědomí jakékoliv neshody mezi tím, jak se vidíme sami, a tím, jak nás vidí ostatní, zvyšuje vědomí (znalost) sama sebe a zvýšené vědomí sama sebe je klíčem k maximálnímu výkonu v roli vedoucího pracovníka.“ J. D. Turnow*

Samotný průběh hodnocení zaměstnanců metodou 360° je založen na anonymitě a důvěrnosti. Hodnotitelé by se neměli obávat podat i negativní zpětnou vazbu, protože jejich odpovědi jsou zprůměrnovány s ostatními hodnotiteli. Pokud je zpětná vazba poskytována s dobrým úmyslem a pokud je přijata pracovníkem, který je připraven ji použít ke svému zlepšení, pak vše míří k dobrým výsledkům.

Atributy, které mohou být hodnoceny:

- komunikace (zda je včasná nebo poskytuje zpětnou vazbu)
- kreativita (zda má zaměstnanec nové nápady nebo modernizuje procesy)
- vůdcovství (zda zaměstnanec používá vůdcovské kompetence v souladu se svou odpovědností)
- spolupráce (zda je zaměstnanec týmový hráč a respektuje ostatní členy týmu) (Metoda 360° zpětná vazba [online]. 2010-2011 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://360zpetnavazba.cz/>)

Metodou 360° bych doporučovala hodnotit všechny zaměstnance jednou za půl roku a to vždy v červnu a prosinci, aby měli zaměstnanci přehled o zpětných vazbách.

Tato metoda hodnocení zpětné vazby, pokud ji bude firma provozovat interně bez pomoci dodavatele, bude administrativně nejnáročnější podnět na zlepšení motivační strategie, který firmě navrhuji. Proto bych její zavedení naplánovala v prosinci letošního roku, aby měla firma čas zavést ostatní změny motivační strategie. Také bych doporučovala účast alespoň jednoho vedoucího zaměstnance na kurzu Hodnocení metodou 360°.

Finanční náročnost této metody nebude zdaleka taková jako její administrativní náročnost. Mezi hlavními náklady bude patřit cena kurzu Hodnocení metodou 360° a případné využití služeb externího konzultanta.

Jako největší přínos metody hodnocení jak pro zaměstnance, tak i pro firmu vidím v tom, že každý zaměstnanec bude znát své hodnocení od svého okolí, proto se bude moci zaměřit na nedostatky a zlepšit svůj pracovní výkon. A při kladném ohodnocení získá sebevědomí a jistotu v plnění úkolů. Firma tím pádem bude mít informovanější a spokojenější zaměstnance a bude více prosperovat.

## **4. 2 Příspěvek na penzijní připojištění**

Po analýze současného stavu motivační strategie a dotazníkového šetření jsem se rozhodla navrhnout nový motivační prostředek na větší motivování zaměstnanců a to příspěvek na penzijní připojištění, protože tento příspěvek od zaměstnavatele představuje jednu z důležitých forem zaměstnaneckých výhod. Pro zaměstnavatele představuje možnost daňových úspor, které nejsou dosaženy na úkor zaměstnanců. Do smluvního vztahu vstupují pouze zaměstnanci (účastníci penzijního připojištění) a ne zaměstnavatel.

Na tento příspěvek nebude mít nárok zaměstnanec ve tříměsíční zkušební lhůtě. Tento příspěvek bude sjednán se zaměstnanci v pracovní smlouvě nebo zakotvena ve vnitřním předpisu. Zaměstnanec si musí sám sjednat životní připojištění u jakékoliv pojišťovny a poskytnou zaměstnavateli potřebné údaje.

Tento příspěvek by zajisté muselo projednat vedení firmy. Ale myslím si, že pokud návrh schválí, přinese jak výhody pro společnost, tak i pro zaměstnance. Navrhuji příspěvek na penzijní připojištění zavést od září 2012.

### Výhody pro zaměstnavatele

Příspěvek zaměstnavatele na účet zaměstnance lze zahrnout do nákladů zaměstnavatele až do výše 3 % vyměřovacího základu pro pojistné na sociální a zdravotní zabezpečení zaměstnance. Příspěvky zaměstnavatele jsou osvobozeny od daně z příjmů až do výše 5 % vyměřovacího základu a odvodů na sociální a zdravotní pojištění. V úhrnu je osvobozena částka do 24 000,- Kč za kalendářní rok společná pro oba druhy pojištění placených od jednoho zaměstnavatele (příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění). Díky osvobození od daně uspoří zaměstnavatel na odvodech na sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnanci díky osvobození od daně tento příspěvek uvítají raději než příplatek ke mzdě, který podléhá dani. Výše příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění může být stanovena fixní částkou nebo jako procento z hrubé mzdy.



### Výhody pro zaměstnance

Od základu daně z příjmů ve zdaňovacím období lze odečíst platbu příspěvků poplatníkem na penzijní připojištění. Částka, kterou lze odečíst, se rovná úhrnu zaplacených příspěvků za zdaňovací období sníženému o 6 000,- Kč. To znamená, že jeho příspěvek musí činit měsíčně více jak 500,- Kč. Maximální částka, kterou má účastník právo odečíst je 12 000,- Kč za rok, což znamená, že nejvyšší daňové úlevy dosáhne účastník při měsíční úložce ve výši 1 500,- Kč. Tuto daňovou výhodu si zaměstnanec může uplatnit, protože mu tento příspěvek zaměstnavatel neposkytuje na jeho osobní účet v peněžní podobě.

Na straně zaměstnance je jak životní tak penzijní připojištění osvobozeno od daně z příjmu ze závislé činnosti, pokud v úhrnu za oba druhy pojištění nepřesáhne výši 24 000,- Kč ročně od jednoho zaměstnavatele.

### Náklady pro společnost

Při zavedení příspěvku na penzijní připojištění bych navrhovala, aby firma přispívala svým zaměstnancům, kteří o to požádají, částku ve výši 300,- Kč měsíčně na penzijní připojištění. Tuto částku bych také doporučovala podle finanční situace firmy navyšovat. Finanční náklady na jednoho zaměstnance by ročně představovali částku 3 600,- Kč při zavedení příspěvku, což znamená, že tato částka bude osvobozena od daně z příjmů. (Zákon o daních z příjmů: úplné znění zákona č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992 [online]. 2005-2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s3&q3=all>)

## **4. 3 Zaměstnanecké slevy**

Zaměstnanci firmy by měli mít určitou výhodu oproti jejím zákazníkům, aby podávali vyšší pracovní výkony. A proto bych navrhovala slevu na PHM, a to 1,- Kč na litr. Tuto slevu by mohli uplatňovat zaměstnanci při odběru maximálně 100 litrů jednou

měsíčně. Dále bych navrhovala zavést zaměstnaneckou slevu na výrobky společnosti (hnojiva, komposty apod.).

Zavedení tohoto zaměstnaneckého benefitu není nijak náročné a zaměstnanci ho jistě pro lepší motivaci uvítají co nejdříve. Proto bych jeho zavedení navrhla již od července roku 2012.

Zavedení této zaměstnanecké slevy „připraví“ firmu měsíčně o 100,- Kč při maximálním možném čerpání PHM jedním zaměstnancem, a to 100 litrů PHM, které by ji zaplatil zákazník. Myslím si, že tento finanční dopad nijak nezhorší finanční situaci firmy a přispěje k lepší motivaci zaměstnanců.

V současné době je benzín příliš drahý a tato sleva bude dle mého názoru využívána většinou, ne-li všemi zaměstnanci, i když je to při maximálním možném čerpání na jednoho zaměstnance pouhých 100,- Kč, ale při zavedení dalších motivačních prostředků povede i tato sleva k podávání vyšších výkonů. Sleva bude tím pádem velkou výhodou jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.

#### **4. 4 Služby pro zaměstnance**

Jelikož vlastní firma mnoho vozidel, strojů a zařízení, má svou dílnu s technickým zázemím, aby mohla opravovat své vybavení. Navrhuji, aby zaměstnanci mohli v této dílně provádět svépomocí drobné opravy a údržbu svých vozidel pouze za přímé náklady na materiál.

Tento návrh stejně jako zaměstnanecké slevy není nijak náročný a jeho zavedení bych také navrhovala již od července roku 2012.

U této služby je velmi obtížné určit náklady, protože nevíme kolik zaměstnanců a v jakém rozsahu budou službu využívat. Jelikož se bude jednat o drobné opravy a údržbu vozidel zaměstnanců, považuji tyto náklady pro firmu za zanedbatelné. Cena pro zaměstnance pokryje náklady na použitý materiál.

Jako největší přínos této služby vidím v tom, že si zaměstnanci budou moci za minimální náklady provést především údržbu svého automobilu díky technickému

vybavení dílny (např. zvedák na auta, vyvažovací zařízení na kola, vzduchové pistole, klíče atd.). Mezi základní údržbu bych zařadila především výměnu pneumatik, výměnu oleje, seřízení kol.

#### **4. 5 Společenské prostory**

Jako poslední zlepšení motivování zaměstnanců bych navrhovala dovybavení kuchyňky a odpočinkové místnosti. Firma by měla pro větší komfort zaměstnanců koupit do kuchyňky lednici, mikrovlnnou troubu a rychlovarnou konvici. Do společenské místnosti bych navrhovala koupit šipkový terč, aby se zaměstnanci během svého volna mohli na chvíli odreagovat od pracovního stresu.

Nákup šipkového terče jsem zvolila, protože většina zaměstnanců jsou muži a ve vesnici, ve které firma sídlí, je šipkové družstvo KRLEŠ Kralice na Hané. Po rozhovoru se zaměstnanci jsem zjistila, že několik zaměstnanců se pravidelně účastní šipkových tréninků a závodů. I ostatní zaměstnanci a nejen muži by uvítali na pracovišti odreagování v podobě šipkového terče.

Nákup lednice, mikrovlnné trouby, rychlovarné konvice a šipek do společenského zařízení je do jisté míry finančně náročný, ale pokud firma v současné době vyčlení dostatek finančních prostředků, navrhovala bych koupit všech věcí co nejdříve, a to v srpnu 2012.

Vyčíslení nákladů na dovybavení společenských prostor odhaduji na 7 100,- Kč (lednice – 5 000,- Kč, mikrovlnná trouba – 1 000,- Kč, rychlovarná konvice – 500,- Kč, šipkový terč – 600,- Kč). Pokud tyto náklady vydělím počtem zaměstnanců, vychází necelých 300,- Kč na jednoho zaměstnance, což je v porovnání s motivačním efektem, jaký toto vybavení přinese, zanedbatelná částka. V případě, že firma vyčlení tyto finanční prostředky ze svého rozpočtu, určitě budou zaměstnanci lépe motivováni k vyšším pracovním výkonům.

## **4. 6 Pochvaly a návrhy zaměstnanců**

Ve firmě je zavedena pochvala za mimořádný výkon zaměstnance, která má formu finanční odměny, anebo je vyslovena pochvala na firemní akci. Bohužel k pochvale jednotlivce ať už finanční odměnou nebo vyslovením před kolektivem dochází velice zřídka. Na druhé straně k pochvale kolektivu dochází většinou pravidelně. Ani jedna z těchto variant nevede zaměstnance k větší motivaci. Proto bych navrhovala, aby se nad tímto firma zamyslela a pro pochvaly využila i podklady z metody 360°, ze které bude moci čerpat informace až příští rok. Pochvala je velmi důležitým nástrojem v motivaci zaměstnanců, zaměstnanec díky pochvale získá zpětnou vazbu, že odvádí dobrou a kvalitní práci. Jen zaměstnanec, který není v pracovním stresu má radost ze své práce a je motivován k většímu pracovnímu nasazení. Mnohdy zaměstnance motivuje více vyslovená pochvala před kolektivem, než finanční odměna.

Ve společnosti jako je tato se širokým sortimentem výrobků a služeb se jistě najdou zaměstnanci, kteří budou mít nápady na vylepšení motivační strategie, zkvalitnění výrobního procesu, zlepšení pracovního prostředí, inovaci zařízení apod. Proto by měl mít každý zaměstnanec možnost vyjádřit svůj vlastní názor či návrh, který by v tištěné podobě odevzdal vedení společnosti, ta by tuto záležitost projednala a popřípadě finančně odměnila a realizovala. Touto cestou by také pracovník získal možnost podílet se na chodu firmy.

Oba tyto návrhy ponesou minimální finanční zatížení pro společnost. Za rok počítám s náklady na pochvaly a návrhy pracovníků ve výši 15 000,- Kč. Obě možnosti by mělo být možné realizovat již do začátku července roku 2012, protože nejsou nijak zvlášť administrativně náročné.

## **4. 7 Dovolená**

Jako můj poslední návrh bych chtěla zavést jeden týden dovolené pro zaměstnance navíc ke čtyřem týdnům zákonné dovolené. Díky tomuto motivačnímu prvku budou zaměstnanci odpočatí a jejich pracovní výkon se bude zvyšovat.

Tento návrh by bylo možné realizovat od 3. čtvrtletí letošního roku, což je září 2012. Finanční náklady podniku se budou rovnat průměrnému týdennímu výdělku, na který má zaměstnanec právo během dovolené.

#### 4. 8 Ekonomické zhodnocení

V následující tabulce č. 1 jsem uvedla ekonomické zhodnocení mnou navrhovaných vylepšení stávající motivační strategie.

Tab. 1: Finanční náročnost návrhů (Zdroj: autor)

	Návrhy odměňování	Finanční náročnost za rok [Kč]
1.	Metoda 360°	3 000,-
2.	Příspěvek na penzijní připojištění	86 400,-
3.	Zaměstnanecké slevy	18 000,-
4.	Služby pro zaměstnance	5 000,-
6.	Pochvaly a návrhy	15 000,-
7.	Dovolená	90 000,-
Celkem		217 400,-

V letošním roce se počítá s jednorázovým nákladem na kurz Hodnocení metodou 360° v celkové výši 3 800,- Kč pro jednoho vedoucího pracovníka, také v tabulce není uveden jednorázový náklad ve výši 7 100,- Kč na vybavení společenských prostor. Dále bych firmě navrhovala zvýšit v následujících letech příspěvek na penzijní připojištění zaměstnanců.

#### 4. 9 Časový harmonogram

V následující tabulce č. 2 jsem uvedla, kdy mají být mé návrhy ve firmě zavedeny.

Tab. 2: Časový harmonogram návrhů (Zdroj: autor)

	Návrhy odměňování	Datum zavedení
1.	Metoda 360°	prosinec 2012
2.	Příspěvek na penzijní připojištění	září 2012
3.	Zaměstnanecké slevy	červenec 2012
4.	Služby pro zaměstnance	červenec 2012
5.	Společenské zařízení	srpen 2012
6.	Pochvaly a návrhy	červenec 2012
7.	Dovolená	září 2012

Metodou 360° bych doporučovala hodnotit všechny zaměstnance jednou za půl roku a to vždy v červnu a prosinci, aby měli zaměstnanci přehled o zpětných vazbách.

#### 4. 10 Zhodnocení přínosů

Největším přínosem metody hodnocení jak pro zaměstnance, tak i pro firmu je v tom, že každý zaměstnanec bude znát své hodnocení od svého okolí, proto se bude moci zaměřit na nedostatky a zlepšit svůj pracovní výkon. A při kladném ohodnocení získá sebevědomí a jistotu v plnění úkolů Firma tím pádem bude mít informovanější a spokojenější zaměstnance a bude více prosperovat.

Příspěvek na penzijní připojištění je pro zaměstnavatele osvobozen od daně z příjmů do výše 24 000,- Kč za kalendářní rok, díky tomu pro něj představuje daňovou úsporu, která není dosažena na úkor zaměstnance. Zaměstnanci díky osvobození od daně tento příspěvek uvítají raději než příplatek ke mzdě, který podléhá dani. Na straně

zaměstnanec je penzijní připojištění osvobozeno od daně z příjmu ze závislé činnosti, pokud nepřesáhne výši 24 000,- Kč ročně od jednoho zaměstnavatele.

V současnosti je benzín příliš drahý a sleva na PHM a výrobky firmy bude dle mého názoru využívána většinou, ne-li všemi zaměstnanci, i když jedná jen o 100,- Kč při maximálním možném čerpání PHM na jednoho zaměstnance, ale při zavedení dalších odměn povede i tato sleva k vyšší spokojenosti.

Největší přínos u služeb pro zaměstnance vidím v tom, že si zaměstnanci budou moci za minimální náklady provést především údržbu svého automobilu díky technickému vybavení dílny.

Nákup nového zařízení do společenských prostor povede k většímu komfortu a spokojenosti zaměstnanců, protože se budou moci během svého volna na chvíli odreagovat a odpočinout si od pracovního stresu.

Pochvala je velice důležitým motivačním nástrojem pro zaměstnance, ten díky pochvale získá zpětnou vazbu, že odvádí dobrou a kvalitní práci. Jen zaměstnanec, který není v pracovním stresu má radost ze své práce a je motivován k většímu pracovnímu nasazení. Mnohdy zaměstnance motivuje více vyslovená pochvala před kolektivem, než finanční odměna. Při možnosti vyjádřit svůj vlastní názor či návrh získá zaměstnanec příležitost podílet se na chodu firmy.

Díky jednomu týdnu dovolené navíc budou zaměstnanci odpočatí a jejich pracovní výkon se bude zvyšovat.

## **Závěr**

Hlavním cílem mé bakalářské práce na téma Návrh motivačního systému a odměňování zaměstnanců ve firmě SPRESO, s. r. o. bylo navrhnout takové změny motivační strategie firmy, které povedou k celkové spokojenosti pracovníků, zkvalitnění pracovních vztahů a zlepšení firemní kultury.

Další část práce se věnuje základním pojmům, jako je motivace, stimulace a rozdíl mezi nimi. Dále jsou naznačeny typy motivace a odměňování pracovníků. Všechny teoretické poznatky jsou čerpány z odborné literatury daného tématu, která je uvedena v seznamu použité literatury.

Třetí část práce se zabývá analýzou současného stavu firmy SPRESO, s. r. o., která byla pro tuto bakalářskou práci vybrána. Jsou zde uvedeny základní informace o společnosti, její charakteristika, činnost firmy a současný systém hodnocení zaměstnanců. Tato část práce obsahuje také dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci společnosti. Z dotazníku byly zjištěny nedostatky v systému odměňování, hodnocení zaměstnanců a špatná zpětná vazba.

Na základě analýzy současného stavu a dotazníkového šetření byly navrženy vylepšení stávajícího motivačního systému o zaměstnanecké slevy na PHM a výrobky společnosti, služby pro zaměstnance (možnost opravy a údržby vozidla svépomocí), příspěvek na penzijní připojištění. Také by se mělo zlepšit hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba díky metodě 360°. Firma by se měla dále více zaměřit na motivování zaměstnanců pomocí pochval, ať už ve formě finanční odměny nebo vyslovením před kolektivem. Mezi další návrhy na zlepšení systému odměňování patří dovybavení společenských prostor, zavedení návrhů od zaměstnanců na vylepšení motivační strategie, zkvalitnění výrobního procesu, zlepšení pracovního prostředí, inovaci zařízení apod. a jeden týden dovolené navíc.

Domnívám se, že navržené změny splňují mnou stanovené cíle. Finanční náročnost návrhů je dle mého názoru pro firmu akceptovatelná. Věřím, že pokud bude alespoň část mých návrhů realizována, poslouží má bakalářská práce pro vedení společnosti ke zkvalitnění motivačního systému, tím pádem k vyšším výkonům zaměstnanců a vyšším tržbám společnosti, protože jen spokojení zaměstnanci tvoří spokojenou společnost.



## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KREISLOVÁ, G. *Dotazníkové šetření*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta aplikovaných věd, 2008. 1 - 3 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Kateřina Vokácová

*Metoda 360° zpětná vazba* [online]. 2010-2011 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://360zpetnavazba.cz/>

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 3. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., doplněné vydání. Praha: Grada, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

VAMPOLOVA, P. *Metoda 360 stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků* [online]. [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-human-resources-vzdelavani-skoleni/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pracovniku/>

*Zákon o daních z příjmů: úplné znění zákona č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992* [online]. 2005-2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s3&q3=all>

*Zákoník práce: úplné znění zákona č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006* [online]. 2005-2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s3&q3=all>

## Seznam zkratek

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
cit.	citováno
č.	číslo
m <sup>3</sup>	metr krychlový
např.	na příklad
obr.	obrázek
PHM	pohonné hmoty
s.	strana
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný

## Seznam obrázků

Obr. 1: Vrstvy motivace .....	15
Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb .....	17
Obr. 3: Metoda 360° .....	37

## Seznam grafů

Graf 1: Jaké jsou vztahy na pracovišti?.....	32
Graf 2: Myslíte si, že Vám vyplácená mzda a zaměstnanecké výhody odpovídají Vašemu výkonu a přínosu firmě? .....	32
Graf 3: Je mi jasné, co se ode mne očekává a jaká je na mne kladena odpovědnost? .....	33
Graf 4: Poskytuje mi můj nadřízený dobrou zpětnou vazbu týkající se mého výkonu? .....	33
Graf 5: Podněcuje současný systém odměňování k vyššímu výkonu? .....	34
Graf 6: Co by Vás motivovalo ke změně pracovního místa?.....	34

## Seznam tabulek

Tab. 1: Finanční náročnost návrhů.....	44
Tab. 2: Časový harmonogram návrhů.....	45

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník